

# Disertasi Bab 2

*by* Aries Prayoga

---

**Submission date:** 02-Sep-2019 08:56AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1166047455

**File name:** BAB\_2\_aries\_prayoga.doc (305K)

**Word count:** 12826

**Character count:** 86514

## BAB II

### KERANGAKA TEORITIS

#### A. Kerangka Teoritis

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Didalam Hadist Muhammad Rasulullah SAW, istilah pemimpin di jumpai dalam kata *raa'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadist yang di riwayatkan Oleh Bukhari Muslim : *“setiap orang diantara mu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya”*<sup>1</sup> Dalam Islam kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing memandu dan menunjukan jalan yang di ridhoi oleh Alloh SWT.

Istilah pemimpin atau Khalifah juga terdapat dalam beberapa ayat dalam Al-qur'an :

**Surat Shad: 26<sup>2</sup>, yang berbunyi sebagai berikut :**

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا (ص: 26)<sup>3</sup>

” Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan

<sup>1</sup> Abdul Wahid, *Himpunan Hadits Shahih Muslim*. (Surabaya: Arkola) th. 2004, hal 166

<sup>2</sup> Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. (Bandung: CV. Penerbit Diponegoro).th. 2000. hal.363

<sup>38</sup> janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Ayat diatas menjelaskan bahwa seorang khalifah (pemimpin) harus memberikan keputusan yang adil diantara manusia dan tidak mengikuti hawa nafsu. Apabila memutuskan suatu perkara tanpa keadilan maka Alloh SWT akan memberikan azab yang berat.

Surat An Nur: 55<sup>4</sup>, yang berbunyi sebagai berikut :

<sup>21</sup> وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (النور: 55)<sup>5</sup>

” Dan Allah SWT telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang yang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap)

<sup>4</sup> *Ibid*, hal.286

<sup>5</sup> K.H.Q Shaleh, H.A.A. Dahlan, dkk. *Asbabun Nuzul*. (Bandung : Cv.Penerbit Diponegoro) th.2011, hal.385

<sup>28</sup> kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.” (Qs An Nur: 55)

Asbabun Nuzul : “ Dalam suatu riwayat dikemukakan, ketika Rasulullah SAW bersama-sama sahabatnya (penduduk Mekkah ) sampai ke <sup>40</sup> Madinah, dan disambut serta dijamin keperluan hidupnya oleh kaum Anshor, mereka tidak melepaskan senjatanya siang dan malam, karena selalu diincar oleh kaum kafir arab madinah. Mereka berkata kepada Nabi SAW : “kapan tuan dapat melihat kami hidup aman dan tentram tiada takut kecuali pada Allah SWT. “ayat ini turun berkenaan dengan peristiwa tersebut, sebagai jaminan dari Allah SWT. Bahwa mereka akan di anugerahi kekuasaan di bumi ini. Di riwayatkan oleh <sup>40</sup> al-hakim-menurut al-hakim hadist ini shahih dan ath-tahabarani, yang bersumber dari Ubay bin Ka'b. <sup>6</sup>

Surat An Naml: 62<sup>7</sup>, yang berbunyi sebagai berikut :

أَمَّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ أَنْتُمْ مَعَ اللَّهِ قَلِيلًا مَا تَذَكَّرُونَ (النمل: 62)

<sup>38</sup> “Atau siapakah yang memperkenankan (do'a) orang yang dalam kesulitan apabila ia berdo'a kepada-Nya, dan yang menghilangkan kesusahan dan yang menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah di bumi? Apakah di samping Allah SWT ada tuhan (yang lain)? Amat sedikitlah kamu mengingat (Nya)” (QS An Naml: 62)

<sup>6</sup> *ibid*, hal.385

<sup>7</sup> Departemen Agama. Op.Cit hal.305



Ayat ini menerangkan bahwa Alloh menghilangkan kesusahan dengan berdoa dan menjadikan khalifah (pemimpin) di bumi.

10

**Surat Al Baqarah: 30<sup>8</sup>, yang berbunyi sebagai berikut :**

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ

الْبُقْعَةَ (30:البقرة) وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Al Baqarah: 30)

Ayat ini menjelaskan bahwa perintah manusia sebagai Khalifah di bumi merupakan amanat yang diberikan langsung oleh Alloh SWT, dan para malaikat pun protes kepada Alloh SWT dan Alloh SWT menyatakan Sesungguhnya Alloh SWT yang lebih mengetahui terhadap kekhalifahan manusia di muka bumi.

Namun demikian, walaupun manusia diciptakan sebagai khalifah di muka bumi tetap saja manusia dimintakan pertanggung jawaban. Makna dimintai pertanggung jawaban, maka ia melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, baginya pahala yang sempurna dan balasan kebaikan yang besar. Adapun jika

<sup>8</sup> Departemen Agama. Op.Cit hal.6

tidak dijalankan dengan baik maka setiap orang yang menjadi tanggung jawabnya akan menuntutnya.<sup>9</sup>

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

**b. Sifat Kepemimpinan Rasullulloh SAW**

Muhammad SAW adalah Rasul terakhir dengan segala mukjizat dan sifat baik beliau. Sifat kepemimpinan beliau di akui oleh Bani Mekah saat beliau berumur 35 tahun, ketika itu Muhammad SAW menyelesaikan konflik penempatan batu Hajar Aswad di Ka'bah, masing masing suku merasa paling pantas untuk menempatkan Batu Hajar Aswad di Baitulloh. Sehingga suasana memanas, saat itu Muhammad SAW berkata kita tunggu orang yang datang paling awal ke Baitulloh besok pagi, orang tersebut berhak menunjuk siapa yang pantas menempatkan Hajar Aswad ke Baitulloh. Ternyata, beliau sendiri lah yang paling awal datang, kemudian jiwa kepemimpinan beliau muncul, di gelar lah sorban beliau dan meminta perwakilan suku Mekah untuk memegang ujung sorban serta mengangkat Hajar Aswad ke Baitulloh secara bersama-sama.

---

<sup>9</sup> Muhammad Fu'ad Abdul Baqi. *Kumpulan Hadits Shahih Bukhari Muslim*. (Solo:Insan Kamil).th.2010, hal.563

Begitulah Alloh SWT mengajarkan untuk setiap permasalahan mestinya dikembalikan kepada Alloh SWT dan Rasul Nya, sebagaimana firman Alloh dalam Surat **QS An-Nisa: 59**<sup>10</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (النساء: 59)<sup>11</sup>

”Hai orang-orang yang beriman, ta’atilah Allah SWT dan ta’atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”  
(QS An-Nisa: 59)

Dalam suatu riwayat dikemukakan bahwa turunnya ayat ini berkenaan dengan ‘Abdullah bin Hudzafah bin Qais ketika diutus oleh Nabi Muhammad SAW memimpin pasukan. Menurut Imam ad-Dawudi, riwayat tersebut menyalahgunakan nama Ibnu Abbas, karena cerita mengenai Abdullah bin Hudzafah itu adalah sebagai berikut : “Disaat Abdullah marah-marah kepada pasukannya, ia menyalaka api unggun lalu memerintahkan pasukannya untuk terjun kedalamnya. Pada waktu itu sebagian menolak dan sebagian lagi hampir menerjunkan diri kedalam api. “sekiranya ayat ini turun sebelum peristiwa “Abdullah mengapa ayat ini dikhususkan untuk menaati ‘Abdullah bin Hudzafah saja, sedang pada waktu lainnya tidak. Dan sekiranya ayat ini turun sesudahnya,

<sup>10</sup> Departemen Agama, Op.Cit, hal. 69

<sup>11</sup> Shaleh H.A.A.Dahlan dkk, *Asbabun Nuzul*. (Bandung:CV.Penerbit Diponegoro). Th.2011. hal.146

<sup>28</sup> maka berdasarkan hadits yang telah mereka ketahui, yang wajib ditaati itu ialah didalam hal yang makruh (kebaikan). Jadi tidak pantas dikatakan kepada mereka, mengapa ia tidak taat.<sup>12</sup>

Dengan demikian Ayat diatas menjelaskan bahwa ketaatan kepada Pemimpin adalah ketaatan yang wajib di ikuti setelah perintah Alloh SWT dan Rasululloh SAW.

Rasululloh SAW merupakan suritauladan yang baik, sebagaimana firman Alloh dalam Al-Qur'an:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” [Al Ahzab 21]<sup>13</sup>

Ayat diatas menjelaskan bahwa Rasululloh merupakan suritauladan yang baik, dan begitulah semesetinya sifat seorang pemimpin. Rasululloh sendiri memiliki sifat-sifat mulia sebagai seorang pemimpin yaitu: Shidiq, Amanah, Tabligh dan Fatonah.

#### 1). **Shidiq (Benar)**

Rasululloh SAW memilki sifat Shidiq, artinya bahwa setiap perkataan dan perbuatannya adalah benar, sesuai ajaran ajaran Islam.

<sup>12</sup> K.H.Q Shaleh, H.A.A, Op.Cit, hal. 146

<sup>13</sup> Departemen Agama, Op.Cit, hal. 336

Sebagaimana firman Alloh SWT dalam Surat An Najm (3-5)<sup>14</sup>, sebagai berikut :

وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ

” Dan tiadalah yang diucapkan itu (Al-Qur'an) menurut kemauan hawa nafsunya. (ayat 3)

إِن هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ

“ Tidak lain (Al-Qur'an itu) adalah wahyu yang diwahyukan (kepadanya), (ayat 4)

عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَىٰ

<sup>12</sup> “ Yang diajarkan kepadanya oleh (Jibril) yang sangat kuat, (ayat 5)

Ayat diatas menjelaskan bahwa perkataan Nabi Muhammad SAW adalah sesuai dengan kebenaran (Al-Qur'an) bukan keinginan sendiri atau dengan kata lain adalah shidiq. Begitulah semestinya sifat seorang pemimpin perkataan nya selalu benar dan juga antara perkataan dan perbuatan tidak berbeda, sehingga demikian dapat diikuti oleh orang-orang yang dipimpin nya.

## 2). Amanah

Amanah arti nya bisa dipercaya. Nabi Muhammad SAW sebelum diangkat menjadi Rasul dijuluki oleh penduduk Mekah sebagai “Al-Amin” artinya orang yang dipercaya, gelar yang belum pernah ada dan tidak akan

<sup>14</sup> Departemen Agama, Op.Cit, hal. 420

pernah ada setelah beliau. Beliau, dipercaya karena tidak pernah berkhianat atas amanah yang diberikan oleh siapapun.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang telah dipercaya oleh orang yang di pimpin nya untuk mengemban amanah. Sebagai mana firman Alloh surat An-Nisa ayat 58<sup>15</sup>, yang berbunyi sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Ayat diatas menjelaskan bahwa kita semua harus menjalankan amanat yang telah di diberikan, terlebih seorang pemimpin tidak boleh berkhianat atas amanah yang sudah diemban.

### 3). **Tabligh**

Tabligh artinya menyampaikan, tugas nabi Muhammad adalah menyampaikan risalah Islam kepada Ummat nya, sebagai mana firman Alloh Surat Al-Ahzab ayat 39<sup>16</sup>, yang berbunyi sebagai berikut :

<sup>15</sup> Departemen Agama, Op.Cit, hal. 69

<sup>16</sup> Departemen Agama, Op.Cit, hal. 338

الَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَالَاتِ اللَّهِ وَيَخْشَوْنَهُ وَلَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ ۚ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ

حَسْبِبًا

12

Artinya : (yaitu) orang-orang yang menyampaikan risalah-risalah Allah, mereka takut kepada-Nya dan mereka tiada merasa takut kepada seorang(pun) selain kepada Allah. Dan cukuplah Allah sebagai Pembuat Perhitungan.

Ayat diatas menjelaskan bahwa tugas nabi dan rasul adalah menyampaikan risalah dan ajaran agama. Risalah tersebut wajib sampai kepada seluruh alam dan umat.

Begitulah sifat seorang pemimpin yang wajib menyampaikan risalah dan kebenaran kepada orang-orang yang dipimpin nya.

#### 4). Fatonah

Fatonah memiliki arti cerdas dan bijaksana. Seorang nabi dan rasul wajib memiliki kecerdasan baik secara IQ (Intelektual), EQ (Emosional) dan SQ (Spiritual) yang digunakan untuk menyampaikan ajaran agama kepada masing masing ummatnya. Sebagai mana firman Alloh dalam Surat Al-Jumuah ayat 2, yang berbunyi sebagai berikut :

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya : Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As

Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata,

Ayat diatas menjelaskan bahwa, walaupun nabi muhammad adalah seorang ummi (buta huruf) tetapi Allah Swt selalu menuntun beliau untuk menyampaikan risalah kebenaran dan Nabi Muhammad Saw adalah orang yang cerdas dalam menyampaikan ajaran agama. Begitulah semestinya sifat seorang pemimpin harus cerdas dan bijaksana menjadi solutif di setiap persoalan umat dan masyarakat yang di pimpinnya.

### c. Beberapa Teori Kepemimpinan

Menurut M.Manulang, kepemimpinan meliputi lima macam kegiatan, yaitu : 1). mengambil keputusan, 2) mengadakan komunikasi efektif, 3) memberi semangat inspirasi dan motivasi kepada bawahan, 4). memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, 5) memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mmencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>17</sup>

Menurut Kihajar Dewantara<sup>18</sup>, <sup>35</sup> Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain beberapa azas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah :

- 1). *Ing Ngarsa Sung Tuladha* : Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpin nya.

<sup>17</sup> M.Manulang, *Dasardasar manajemen*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press), th. 2012, hal.23

<sup>18</sup>Hardjana. *Ki Hajar Dewantara Bapak Pendidikan Indonesia*.(Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia). th.2007, hal. 15



- 2). <sup>35</sup> *Ing Madya Mangun Karsa* : Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang di pimpinnya.
- 3). *Tut Wuri Handayani* : Pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab.

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dengan indikator :

1. *Ing Ngarsa Sung Tuladha* : Pemimpin sebagaipanutan.

Menurut Stogdill dalam (Yukl, 1998)<sup>19</sup>, menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa karakteristik, yaitu memiliki kharisma/panutan yaitu <sup>18</sup> menjadi pemimpin itu tidak semudah yang dibayangkan orang. Ia harus siap secara intelektual dan moral. Karena ia akan menjadi figur yang diharapkan banyak orang. Perilakunya harus menjadi teladan atau patut diteladani. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan di atas kemampuan rata-rata orang biasanya, singkatnya bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kharisma. Pemimpin yang punya karisma memiliki: 1. Perilaku terpuji, 2. Jujur dan dapat dipercaya 3. memegang komitmen 4. Konsisten dengan ucapan, 5. Memiliki moral agama yang cukup

- 2). <sup>35</sup> *Ing Madya Mangun Karsa* : Pemimpin mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi.

Pendapat <sup>34</sup> oleh *Kreitner & Kinicki* (2007)<sup>20</sup> menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk :

<sup>19</sup>Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Prenhallindo), th.1998 hal. 46

<sup>20</sup>Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw-Hill Inc. New York. 2007 hal 211

- a. <sup>34</sup> Mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa
  - b. Menggerakkan anggota organisasi agar melakukan kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.
- 3. *Tut Wuri Handayani* : Pemimpin mampu memberikan dorongan/motivasi dan bertanggung jawab.
  - <sup>34</sup> Definisi tentang kepemimpinan juga dikemukakan oleh *John Carrey & Carrey Dimmit* (*Journal of Leadership* : Juli : 2001)<sup>21</sup> yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah :
    - a. Tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar berprestasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
    - b. <sup>34</sup> Seorang pemimpin juga merupakan motivator yang baik bagi pengikutnya untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

Dari sejumlah literatur tentang kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan diantaranya<sup>22</sup>:

#### 1). Teori Manusia Hebat / Teori Sifat

*Trait Theory* ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin, dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan. Teori

<sup>21</sup>John Carrey & Carrey Dimmit. *Journal of Leadership*. 2001. hal 5

<sup>22</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu), hal.14

14

pendekatan sifat atau *trait approach theory*, kadang disebut sebagai *great man theory* merupakan pendekatan teori kepemimpinan awal.

Teori ini mendefinisikan sebagai pola terpadu dari karakteristik pribadi yang mencerminkan berbagai perbedaan individual dan efektivitas pemimpin yang konsisten di berbagai kelompok dan situasi organisasi.<sup>23</sup>

14

Teori ini menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*), bukan karena faktor pendidikan dan pelatihan. Konsep kepemimpinan dalam teori orang besar adalah atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar atau pahlawan dengan pengaruh individualnya berupa kharisma, intelegensi, kebijaksanaan, atau dalam bidang politik tentang pengaruh kekuasaannya yang berdampak terhadap sejarah.

Jika kita melihat para pemimpin besar dari masa lalu seperti Alexander Agung, Hannibal Barca, Napoleon, Jenghis Khan dan Abraham Lincoln, kita akan menemukan bahwa mereka tampaknya berbeda dari manusia biasa dalam beberapa aspek

## 2). Teori Perilaku

Kepemimpinan yang lebih efektif tergantung pada sekumpulan perilaku tertentu, kepemimpinan ini dapat dipelajari. Pendekatan perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat

17

<sup>23</sup> Zacco, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). *Leader trait attributes*. In: Antonakis, A. T. Cianciolo, & R.J. Stenberg (Eds), *The nature of leadership* (pp.101-124). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

<sup>17</sup> (traits) pemimpin. Alasannya sifat seseorang sukar untuk diidentifikasi. Beberapa ahli berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa variabel. Jadi perilaku tidak mutlak menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan.

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. <sup>17</sup> Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah 1) penekanan pada hubungan atasan-bawahan, 2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan 3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dan para bawahan.<sup>24</sup>

### 3). Teori Situasi

Situasi memiliki pengaruh dalam kepemimpinan dan situasi akan memberikan seorang pemimpin kekuatan, kontrol dan pengaruh. *Teori kepemimpinan situasional* atau the *situational leadership theory* adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader*. Dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*.

---

<sup>24</sup>[http://Muhammad Fathurrohman, MPdI/ Akademisi Uin Maliki Malang. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan \(Behavior Leadership\).](http://Muhammad Fathurrohman, MPdI/ Akademisi Uin Maliki Malang. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan (Behavior Leadership).)

20

Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai “*Life Cycle Theory of Leadership*”. Sampai kemudian pada pertengahan 1970an “*Life Cycle Theory of Leadership*” berganti dengan sebutan “*Situational Leadership Theory*”. Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendirisendiri. Hersey - mengembangkan *Situational Leadership Model* dan Blanchard - mengembangkan *Situational Leadership Model II*. Defmisi kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.<sup>25</sup>

#### 4). Teori Transformasi

Pemimpin yang memberikan motivasi dan inspirasi pada pengikutnya untuk berusaha mencapai tujuan.<sup>8</sup> Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan

<sup>25</sup>Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> edition

<sup>8</sup> bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.<sup>26</sup>

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. <sup>8</sup> Sedangkan berdasarkan hasil penelitian *Devanna dan Tichy* karakteristik dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner.<sup>27</sup>

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud biasanya berupa SDM, Fasilitas, dana, serta faktor eksternal organisasi. Di lembaga sekolah SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, Kepala Sekolah dan siswa.<sup>28</sup>

## 5). Teori Strategi

<sup>26</sup> Yukl, Gary A., English, Book; Illustrated 27. *Leadership in organizations*/ 2010

<sup>27</sup> *The Transformational Leader*, by Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1986, 306 pp., \$19. 95. Authors. Leonard A. Schlesinger.

<sup>28</sup> [Http//Fea.com](http://Fea.com). *Teori Kepemimpinan Transformasi*. 2016



Teori strategi terpusat pada sifat-sifat yang memiliki tanggung jawab mengikuti perkembangan dan mempengaruhi tren yang ada.<sup>29</sup>

<sup>4</sup> Kepemimpinan Strategis adalah tentang kemampuan seorang pemimpin mengubah orang melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem. Kepemimpinan strategis lebih jauh berarti kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengelola, mengkoordinasikan, mempengaruhi serta memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>30</sup>

<sup>4</sup> Hughes dan Beatty (2005) menulis dalam buku mereka "*Becoming a Strategic Leader*" bahwa fokus dari kepemimpinan strategis adalah "*sustainable competitive advantages*" yaitu mendorong dan menggerakkan segenap kemampuan karyawan sehingga akan berkembang. Lebih lanjut bahwa kepemimpinan strategis adalah kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki seseorang atau kelompok yang bertanggung jawab dan memiliki pengaruh penting untuk menjamin organisasi itu tetap bertahan hidup. <sup>4</sup> Karakteristik kepemimpinan strategis adalah 1). Visioner, misioner dan strategis yakni memiliki, memahami dan mengkomunikasikan visi dan misi, mampu merumuskan dan merealisasikan strategi serta memiliki pengetahuan, terampil dan berwawasan luas, 2). Berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, *future-oriented* dan suka menetapkan prioritas, 3). Mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan bawahan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat

<sup>29</sup> Sopiah, *Op.cit.* hal.24

<sup>30</sup> The Leadership Experience, 3<sup>rd</sup> Thomson, South Western. Canada. (DRL): Hughes, R.L., dan Beatty, KC. (2005).

4 keputusan, selalu menyelesaikan tanggung jawab dengan segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak, 4). Memiliki personal style dan personal skills seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap bawahan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani mengambil resiko.<sup>31</sup>

#### 6). Teori Pusat Jantung

Pemimpin mempunyai kemampuan mempertanyakan proses menginspirasi visi bersama, membantu orang lain untuk mencapai potensi, tidak menggunakan wewenang.

18 Henry Pratt Feiechild dalam Kartini Kartono (1994: 33). Pemimpin dalam pengertian ialah seseorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan ekspektasi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.<sup>32</sup>

#### 7). Teori Spiritual

Pemimpin memahami sifat-sifat manusia yang ada pada dirinya, memiliki pandangan menyeluruh dan penuh dalam perenungan.

Kepemimpinan Spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahan) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2005:26).

<sup>31</sup> The Leadership EXperience, 3<sup>rd</sup> Thomson, South Western, Canada. (DRL); Hughes RL, dan Beatly, KC. (2005).

<sup>32</sup> Kartono, Kartini. "Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu? ", (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada) th. 1994, hal.



10

Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati.<sup>33</sup>

#### 8). Teori Organisasi Belajar

Pemimpin Bukan seseorang yang kharismatik cenderung sebagai pelayan atau guru, tidak mengenal batas, bersifat kolaboratif (kerja sama) dan pemecahan masalah secara bersama-sama.

5

Learning Organization atau Organisasi belajar adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki '*kecepatan berpikir dan bertindak*' dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Peter Senge adalah salah satu tokoh penting yang membuat teori Learning Organization (LO).

5

Menurut Peter Senge ada Lima disiplin (lima pilar) yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar. 1). Personal Mastery (Penguasaan Pribadi) belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh

10

<sup>33</sup>[http:// Ricadona 677 @yahoo.co. id](http://Ricadona677@yahoo.co.id). Heru Sulistyono. *Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. 2009

5 anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih. 2). Mental Models (*model mental*) proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita. 3). Shared Vision (visi bersama) membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut. 4). Team Learning (belajar beregu) mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berfikir (*thinking skills*), sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri. 5). System Thinking (berpikir sistem) - cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem. Faktor disiplin kelima ini membantukita untuk melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang lebih pas sesuai dengan proses interaksi antara komponen suatu sistem dengan lingkungan alamnya.<sup>34</sup>

#### 9). Teori Visioner

Pemimpin memiliki kemampuan untuk melihat organisasi yang dipimpinnya untuk menentukan arah organisasi.

13 Benis dan Nanus, (1997: 19) mendefinisikan Visi sebagai: *"Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that*

5  
<sup>34</sup>Building the learning organization. New York : McGraw-Hill Senge, Peter M. (1990) The fifth discipline: The art and practice of the *learning organization*

13

*is beter in some important ways than what now exists*". Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai comparative dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah. Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.<sup>35</sup>

Beberapa ahli juga berpendapat tentang pemimpin :

- 1). **John Quincy Adams** : Jika apa yang anda lakukan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk bermimpi lebih, belajar lebih maka anda adalah seorang pemimpin
- 2). Menurut **Raplh M Stogdill** dalam survainya mengenai riset dan teori kepemimpinan menyatakan bahwa jumlah batasan atau definisi yang berbeda-beda mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan tentang konsep tersebut. Kepemimpinan manajerial adalah

---

<sup>35</sup> Bennis, W. G. and Nanus, B. Leaders : Strategis for Taking Charge. 1997-Harper Business-New York. In-Text: (Bennis and Nanus, 1997).

<sup>1</sup> proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga hal implikasi dari batasan tersebut : 1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain. <sup>1</sup> 2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompoknya, 3) Pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan berbagai cara, disamping mampu memberikan perintah dan pengarahan.

d. <sup>37</sup> **Gaya Kepemimpinan**

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan diatas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Beberapa teori tentang gaya kepemimpinan lainnya :

<sup>31</sup> 1). *Otokratis*

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya.

31

## 2). *Partisipatif*

Lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

## 3). *Demokrasi*

Ditandai adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

## 4). *Kendali Bebas*

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Gordon, budaya organisasi merupakan bagian darilingkungan internal yang tidak dipisahkan dengan perusahaan yang terdiri atas seperangkat asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi

perusahaan juga digunakan untuk mengatur dan mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan<sup>36</sup>.

Budaya organisasi merupakan sarana yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan.

Susanto mengemukakan bahwa budaya organisasi <sup>33</sup> adalah nilai-nilai yang dijadikan pedoman bagi sumber daya manusia perusahaan untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian serta integrasi kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota harus memahami nilai-nilai yang ada, mengenai bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku<sup>37</sup>.

Budaya organisasi dengan segala aturan-aturan atau norma-normanya bagi karyawan didalam organisasi adalah untuk menghadapi perubahan-perubahan yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi.

Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Keanekaragaman lingkungan merupakan tantangan bagi setiap anggota organisasi untuk mengahadapinya<sup>38</sup>.

Definisi dari Schein ini memandang <sup>9</sup> budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang dipahami bersama dalam suatu kelompok/organisasi, terutama dalam memecahkan masalah baik secara internal dan eksternal, yang berhasil

---

<sup>36</sup> Gordon, Judith R, *Organizational Behavior: A diagnostic approach. Seventh edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall. th.2002. hal. 374

<sup>37</sup> Susanto, Alfonsus B, *Budaya Perusahaan*, (Jakarta : Elex Media Komputindo).th 1997. hal. 3

<sup>38</sup> Schein, Edgar H, *Psikolog Organisasi ( terjemahan )*, (Jakarta : Pustaka Dinaman Pressindo).th1992. hal. 200



dengan cukup baik dan untuk disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Atmosoeprapto memberikan pengertian bahwa budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan. Budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita mitos dan ide yang lain digabung menjadi satu untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi tertentu<sup>39</sup>.

Robbins menyatakan bahwa <sup>23</sup> budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Artinya budaya organisasi disini merupakan ciri khusus dari suatu organisasi dan mempunyai kekuatan untuk mengatur anggota dalam organisasi tersebut<sup>40</sup>.

Tika menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Disebutkan pula bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal<sup>41</sup>.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas, dapat diperoleh gambaran tentang budaya organisasi. Umumnya, budaya organisasi menekankan

<sup>39</sup> Atmosoeprapto, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan* (Jakarta : Elek Media Komputindo).th.2000. hal.211

<sup>40</sup> Robbin, *Perilaku Organisasi, Edisi Lengkap*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.).th.2002. hal. 271

<sup>41</sup> Tika.P. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta :PT Bumi Aksara).th. 2006.hal. 122

pada nilai-nilai yang mendarasi identitas berperilaku dan sikap individu dan cara pandang di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan didalam organisasi dan merupakan dasar pijakan yang dibuat bersama berdasarkan kesepakatan, untuk menghadapi masalah-masalah baik internal maupun eksternal organisasi.

### Penjelasan dalam Alqur'an dan Hadist tentang budaya organisasi :

#### 1). QS Ash Shaffat 1-5

32

وَالصَّافَّاتِ صَفًّا (1) فَالْزَّاجِرَاتِ زَجْرًا (2) فَالَّتِي لَا يَنْتَبِذُكَرًا (3) إِنَّ إِلَهُكُمْ لَوَاحِدٌ (4) رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ { (وَمَا بَيْنَهُمَا وَرَبُّ الْمَشَارِقِ) (5)}

“Demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar-benarnya, dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar-benarnya (dari perbuatan-perbuatan maksiat), dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran, Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh, Tuhan langit dan bumi dan apa yang berada di antara keduanya dan Tuhan tempat-tempat terbit matahari” (QS Ash Shaffat 1-5)<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Departemen Agama op.cit.hal.356



Ayat ini menerangkan bahwa Alloh SWT sangat mencintai orang-orang yang berjuang dalam barisan teratur (aturan), seolah-olah dalam bangunan yang kokoh (tersusun rapi). Dan orang-orang yang selalu membacakan pelajaran (belajar) dengan dalam suatu rombongan (bershaft).

**7**  
2). Perkataan dari Sayyidina Ali bin Abi Thalib:

الْحَقُّ بِلاَ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

“Kebenaran yang tidak diorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir.”

Perkataan ini mengingatkan kita tentang pentingnya berorganisasi dan sebaliknya bahayanya suatu kebenaran yang tidak diorganisir melalui langkah-langkah yang kongkrit dan strategi-strategi yang mantap. Maka tidak ada garansi bagi perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam meski memenangkan pertandingan, persaingan maupun perlawanan jika tidak dilakukan pengorganisasian yang kuat.

3). Q.S.Al-Syuura: 13

**7**  
أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ

”...Tegakkanlah agama dan janganlah kamu berpecah belah tentangnya...”(Q.S.Al-Syuura: 13)<sup>43</sup>

Ayat ini menerangkan untuk selalu berpegang terhadap agama Allah, dan janganlah terpecah belah. Artinya Islam sangat menginginkan persatuan dalam berorganisasi karena dengan bersatu permasalahan terselesaikan.

#### 4). Q.S.al-Maidah: 66

وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أُنْزِلَ إِلَيْهِمْ مِنْ رَبِّهِمْ لَأَكْلُوا مِنْ فَوْقِهِمْ وَمِنْ تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِنْهُمْ أُمَّةٌ مُقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ سَاءَ مَا يَعْمَلُونَ

<sup>7</sup> Artinya : Dan sekiranya mereka sungguh-sungguh menjalankan (hukum) Taurat dan Injil dan (Al Quran) yang diturunkan kepada mereka dari Tuhannya, niscaya mereka akan mendapat makanan dari atas dan dari bawah kaki mereka. Diantara mereka ada golongan yang pertengahan. Dan alangkah buruknya apa yang dikerjakan oleh kebanyakan mereka.(Q.S.al-Maidah: 66)

Term ummat muqtashidahmemberi pemahaman sebagaimana yang diterangkan al-Thabari sebagai berikut:

Hendaklah suatu organisasi itu berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan dari perencanaan tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi berbelok dan sulit untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. AD/ART suatu organisasi harus dijalankan secara konsekuen agar suatu

<sup>43</sup> Departemen Agama.Op.cit.hal.386

<sup>7</sup> organisasi mampu dinamakan organisasi yang efektif. Maka AD/ART juga merupakan elemen organisasi.<sup>44</sup>

#### b. Fungsi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki empat macam fungsi yaitu<sup>45</sup>:

- 1). Memberikan anggota organisasi (karyawan) suatu identitas perusahaan.
- 2). Mempermudah timbulnya komitmen bersama
- 3). Meningkatkan kemantapan sistem sosial
- 4). Membentuk perilaku melalui pembentukan persepsi dan keyakinan bersama

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam mengelola secara efektif perubahan-perubahan yang terjadi karena adanya kesamaan atas nilai dan keyakinan yang dianut bersama ketika menghadapi perubahan yang berlangsung. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan individu dengan memberikan standar yang tepat tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan.

Luthans mengemukakan tentang karakteristik penting budaya organisasi yang meliputi<sup>46</sup>:

- <sup>22</sup>  
a). Aturan Perilaku yang Diamati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

<sup>7</sup>  
<sup>44</sup>Jurnal : Syukri Ilyas, S.Ag. MA( *Penyuluh Agama Islam Fungsional Kemenag Batam* ). th.2012. hal 5

<sup>45</sup>Kreitner dan Kinichi. *Organizational Behavior*. Th.2001:hal 72

<sup>46</sup>Luthans F, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*,( Yogyakarta : Andi).th.2006. hal. 125

22  
b).

#### Norma.

Merupakan standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu dan jangan terlalu sedikit.”

c).

#### Nilai dominan.

Organisasi mendukung dan berharap peserta memegang nilai-nilai utama yang ditentukan sebelumnya.

22  
d).

#### Filosofi.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlukan.

e).

#### Aturan.

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

f).

#### Iklim Organisasi.

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Robbins dalam penelitiannya mengemukakan tujuh (7) karakteristik primer dan merupakan hakikat dari budaya organisasi<sup>47</sup>:

<sup>47</sup>Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Edisi Lengkap, Edisi Sepuluh), (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia), th.2006 hal. 721

- 1). Inovasi, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif walaupun harus menghadapi risiko.
- 2). Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
- 3). Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4). Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil orang-orang didalam organisasi itu.
- 5). Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
- 6). Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7). Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan

Budaya yang kuat dalam organisasi membawa dampak yang berpengaruh padatindakan laku pekerja. Anggota organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan dengan mudah mengikuti nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi. Sebaliknya budaya yang lemah hanya akan menjadi sebuah petunjuk kerjabagi karyawan. Berikut konsekuensi yang dapat dicapai dari penerapan budaya yang kuat dalam organisasi:<sup>48</sup>

- 1). Keuntungan kompetitif dan keberhasilan finansial ( *Competitive advantage and financial succes*) penerapan budaya yang kuat dapat memberikan kontribusi terhadap

---

<sup>48</sup>Ibid. hal.722

pencapaian keunggulan kompetitif dan keunggulan finansial organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat partisipatif dapat mendorong anggota dalam memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan.<sup>15</sup>

2). Produktivitas dan moral (*productivity and Morale*)

Aplikasi dari budaya yang kuat dalam organisasi yaitu jenis budaya yang mampu menghargai martabat karyawan berperan dalam mengembangkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

3). Keselarasan (*person – organization fit*) Budaya organisasi yang kuat dan sesuai, menciptakan karyawan profesional dengan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4). Keselarasan dari penggabungan dan pengambilalihan (*compatibility of merger and acquisitions*) beberapa kasus merger, salah satu indikator kesuksesan merger adalah keberhasilan sosialisasi budaya yang dilakukan.

Pedoman untuk manajer-manajer tingkat atas (*guidance for top level managers*). Budaya yang kuat dapat menjadi acuan bagi keseluruhan anggota organisasi, baik dari *top manager* dan keseluruhan level karyawan.

c. <sup>9</sup> **Indikator Budaya Organisasi**

Wirawan mengemukakan indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut<sup>49</sup> :

<sup>1</sup>  
<sup>49</sup>Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba Empat ).th. 2007.hal.55

36  
1).

#### Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan oleh waktu yang lama oleh pendiri dan anggota norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

33

**Lathans (1998):** Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

9

#### 2). Pelaksanaan Nilai-nilai

Nilai – nilai merupakan pedoman dan kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika dengan situasi yang harus membuat pilihan. Nilai –nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

33

**Sarpin (1995):** Pengertian budaya organisasi menurut Sarpin adalah suatu sistem nilai, 1) kepercayaan dan 2) kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

9

#### 3). Kepercayaan dan Filsafat



Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misal kepercayaan bahwa pemberian upah minimu sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai pendapat berbedda<sup>9</sup> mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah organisasi menganggap SDM merupakan bagian dari alat produksi oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Wirawan<sup>50</sup>, budaya organisasi adalah<sup>1</sup> suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.

#### 4). Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari suatu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Perilaku setiap anggota organisasi harus etis, yaitu perilaku yang dianggap baik dan benar dalam kaitan kode etik organisasi, sedangkan perilaku yang tidak etis adalah perilaku yang salah dan buruk dalam kaitan kode etik organisasi.

---

<sup>50</sup>*ibid*, hal. 9



Luthans (1998) Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi akan dituntut berperilaku sesuai dengan budaya organisasi agar dapat diterima dilingkungannya.

9  
5). Pelaksanaan Seremoni

Seremoni merupakan perayaan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemuda budaya yang meningkatkan dan memperkuat nilai – nilai budaya.

Menurut Hodge (1996) budaya organisasi tersusun dari kontruksi dua tingkat atribut, yaitu atribut yang terlihat (observable) seperti arsitektur, seragam, polaperilaku, peraturanmitos, bahasa dan seremoni, serta atribut yang tidak kelihatan (unobservable), shared values, norma, kepercayaan, dan asumsi-asumsi untuk mengolah masalah dalam organisasi.

36  
6). Sejarah Organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi. Pada organisasi yang sudah mapan, perkembangan organisasi yang diingat dan diinformasikan kepada seluruh anggota organisasi dalam bentuk sejarah organisasi.

Peter F. Drucker Budaya organisasi dianggap sebagai acuan dalam menyelesaikan masalah-masalah internal dan eksternal yang pelaksanaanya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota baru

sebagai cara tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah dalam organisasi.

### 3 Kompetensi Guru (X3)

#### a. Pengertian Kompetensi Guru

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, *kompetensi* adalah kewenangan untuk memutuskan atau bertindak<sup>51</sup>. Guru merupakan pekerjaan dengan tingkat profesionalisme yang khusus. Menjadi seorang guru membutuhkan keahlian khusus dan menguasai bidang studi yang di ampu.

Berdasarkan peraturan pemerintah (PP) No.74 tahun 2008 tentang guru, dinyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi profesional. Kompetensi profesional yang dimaksud hal ini merupakan kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Penguasaan materi secara luas dan mendalam dalam hal ini termasuk penguasaan kemampuan akademik lainnya yang berperan sebagai pendukung kompetensi profesionalisme guru. Kemampuan akademik tersebut antara lain, memiliki kemampuan dalam menguasai ilmu, jenjang dan jenis pendidikan yang sesuai.<sup>52</sup>

24

Berdasarkan Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa "kompetensi guru sebagai mana dimaksud dalam pasal (8) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi

<sup>51</sup> Risa Agustin, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Serba Jaya).th.2008.hal : 348

<sup>52</sup> Penjelasan Peraturan Pemerintah (PP) No.74 tahun 2008

<sup>24</sup> kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan Profesi”.<sup>53</sup>

Standard kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru yang dikembangkan menjadi kompetensi guru PAUD/TK/RA, guru kelas SD/MI dan guru mata pelajaran pada SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.

Jenis kompetensi guru menurut <sup>1</sup> undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen :

<sup>30</sup>  
**1). Kompetensi pedagogik**

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Sub kompetensi dalam kompetensi pedagogik adalah :

- a). Memahami peserta didik secara mendalam yang meliputi memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
- b). Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang meliputi memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajardan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang

<sup>3</sup> ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

c). Melaksanakan pembelajaran yang meliputi menata latar (seting) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.

d). Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran yang meliputi merancang dan melaksanakan evaluasi (assesment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery level), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

e). mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya meliputi memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi akademik dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

## **2). Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi :

a). Kepribadian yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.

- b). Kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- c). Kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
- d). Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- e). Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

### 3). **Kompetensi Sosial**

Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Sub kompetensi dalam kompetensi sosial meliputi :

- a). Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.

- b). Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- c). Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah NKRI yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d). Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.
- e). Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- f). Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- g). Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

#### **4). Kompetensi Profesional**

Kompetensi Profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

Sub kompetensi dalam kompetensi profesional meliputi :

- a). Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu
- b). Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu

- c). Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- d). Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
- e). Memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Keempat kompetensi tersebut di atas bersifat holistik dan integratif dalam kinerja guru. Oleh karena itu, secara utuh sosok kompetensi guru meliputi:

- 1). pengenalan peserta didik secara mendalam;
- 2). penguasaan bidang studi baik disiplin ilmu (disciplinary content) maupun bahan ajar dalam kurikulum sekolah
- 3). penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil belajar, serta tindak lanjut untuk perbaikan dan pengayaan; dan
- 4). pengembangan kepribadian dan profesionalitas secara berkelanjutan.

Guru yang memiliki kompetensi akan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

**1**

Menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

**Penjelasan Al-Qur'an dan Hadist tentang Kompetensi Guru :**



### 1). Surat Luqman ayat 14-15

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ (١٤) وَإِنْ جَاهَدَاكَ عَلَى أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا وَصَاحِبْهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ ثُمَّ إِلَيَّ مَرْجِعُكُمْ فَأُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (١٥)

16

Terjemah Surat Luqman Ayat 14-15<sup>54</sup>

14. Dan Kami perintahkan kepada manusia (agar berbuat baik) kepada kedua orang tuanya. Ibunya telah mengandungnya dalam keadaan lemah yang bertambah-tambah, dan menyapihnya dalam usia dua tahun. Bersyukurlah kepada-Ku dan kepada kedua orang tuamu. Hanya kepada Aku kembalimu.

15. Dan jika keduanya memaksamu untuk mempersekutukan Aku dengan sesuatu yang engkau tidak mempunyai ilmu tentang itu, maka janganlah engkau menaati keduanya, dan pergaulilah keduanya di dunia dengan baik, dan ikutilah jalan orang yang kembali kepada-Ku. Kemudian hanya kepada-Ku tempat kembalimu, maka akan Aku beritahukan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.

16

**Ayat 14-15:** Pentingnya seorang bapak/wali memperhatikan pendidikan anaknya, bagaimana mendidik anak secara Islami, dan perintah menaati kedua orang tua selama isinya bukan maksiat kepada Allah Subhaanahu wa Ta'aala. Bagi seorang guru yang berkompeten harus dapat

<sup>54</sup> Departemen Agama Op.cit.hal.329

memposisikan dirinya sebagai orang tua buat peserta didik, sehingga muncul rasa kekeluargaan dalam proses pembelajaran.

## 2). Al- Isra' ayat 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا<sup>1</sup>

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.<sup>55</sup>

Ayat diatas menjelaskan bahwa perintah Alloh SWT untuk kompeten dalam pengetahuan, harus berbuat sesuatu yang sudah diketahui pengetahuan tentangnya. Karena Alloh Swt akan meminta pertanggung jawaban atas perbuatan kita kelak.

## 3). Surat Almujudalah ayat 11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا  
يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

<sup>55</sup> Departemen Agama.Op.Cit hal.228

28

11. Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>56</sup>

Asbabun Nuzul :

Dalam suatu riwayat dikemukakan, apabila ada seorang yang baru datang ke majelis Rasulullah, para sahabat tidak mau memberikan tempat duduk di dekat Rasulullah. Maka turunlah ayat ini untuk memberikan tempat kepada orang yang baru datang.<sup>57</sup>

Ayat ini menjelaskan bahwa untuk memberikan kesempatan seluas luas nya bagi siapa pun saja yang ingin menuntut ilmu. Guru yang berkompeten tidak akan membedakan dalam kegiatan belajar mengajar.

#### 4). Surat Al-Ahzab ayat 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

<sup>56</sup> Departemen Agama.Op.Cit. hal.434

<sup>57</sup> K.H.Q Shaleh, H.A.A. Dahlan. Op.Cit, hal.549

12

21. Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.<sup>58</sup>

29

Ayat ini turun semasa Perang Ahzab atau Perang Khandaq. Perang Ahzab (غزوة الاحزاب) atau Perang Khandaq (غزوة الخندق), menurut buku-buku sejarah Islam, terjadi bulan Syawal tahun 5 Hijrah/627 Masihi. Dinamakan Perang Ahzab karena dalam perang ini kaum musyrik/kafir bersekutu (ahzab) dengan kaum Yahudi untuk menyerang kaum Muslimin di Madinah.

29

Pada ayat ini Allah SWT memperingatkan orang-orang munafik. bahwa sebenarnya mereka dapat memperoleh teladan yang baik dari Nabi Saw. Rasulullah Saw adalah seorang yang kuat imannya, berani, sabar, tabah menghadapi segala macam cobaan, percaya dengan sepenuhnya kepada segala ketentuan-ketentuan Allah dan beliaupun mempunyai akhlak yang mulia.<sup>59</sup>

Ayat ini menjelaskan untuk menjadi suri tauladan/ccontoh ikutan yang baik sebagai mana yang telah di contohkan oleh Baginda Nabi Muhammad SAW. Guru yang kompeten haru menjadi contoh tauladan bagi peserta didik.

##### 5). Hadist Riwayat Tirmidzi dan Bukhori Muslim

<sup>58</sup> Departemen Agama.Op.Cit.hal.336

<sup>59</sup> K.H.Q Shaleh, H.A.A. Dahlan, Op.Cit.hal.429

إنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ، إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوْرَثُوا ۖ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ bersabda  
بَيْنَارًا وَلَا دِرْهَمًا إِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَ بِهِ فَقَدْ أَخَذَ بِخِطِّ وَافِرٍ

26

“Sesungguhnya ulama adalah pewaris para nabi. Sungguh para nabi tidak mewariskan dinar dan dirham. Sungguh mereka hanya mewariskan ilmu maka barangsiapa mengambil warisan tersebut ia telah mengambil bagian yang banyak.” (Tirmidzi, Ahmad, Ad-Darimi, Abu Dawud. Dishahihkan oleh Al-Albani)

إنَّ اللَّهَ لَا يَقْبِضُ الْعِلْمَ انْتِزَاعًا يَنْتَزِعُهُ مِنَ الْعِبَادِ، bersabda صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
وَلَكِنْ يَقْبِضُ الْعُلَمَاءَ. حَتَّى إِذَا لَمْ يَبْقَ عَالِمًا اتَّخَذَ النَّاسُ رُؤُوسًا جُهَالًا فَسَالُوا فَأَقْتَنُوا بِغَيْرِ عِلْمٍ فَضَلُّوا  
وَأَضَلُّوا

26

“Sesungguhnya Allah tidak mencabut ilmu dengan mencabutnya dari hamba-hamba. Akan tetapi Dia mencabutnya dengan diwafatkannya para ulama sehingga jika Allah tidak menyisakan seorang alim pun, maka orang-orang mengangkat pemimpin dari kalangan orang-orang bodoh. Kemudian mereka ditanya, mereka pun berfatwa tanpa dasar ilmu. Mereka sesat dan menyesatkan.” (HR. Al-Bukhari no. 100 dan Muslim no. 2673).<sup>60</sup>

39

Guru membawa misi penyempurnaan akhlak, sebagaimana misi diutusnya Rasulullah Muhammad s.a.w . Nabi sendiri dengan tegas pernah bersabda:  
"Innama buitstu liutammima makaarima al-akhlaq, artinya sesungguhnya aku diutus adalah untuk menyempurnakan akhlak (manusia)."

<sup>60</sup> M. Fu'ad Abdul BagiOp.Cit. hal.100

39

Lantaran itu, tidak salah jika ahli tafsir mengatakan bahwa posisi guru setingkat di bawah Nabi, sebagaimana yang ia pahami dalam sabda Nabi s.a.w., : "Al-Ulama'u waratsatu al-Anbiya', (Ulama [menurutnya termasuk guru] adalah pewaris para Nabi).

#### **b. Ciri – Ciri Kompetensi Profesional Guru**

Seseorang dikatakan memiliki kompetensi profesional apabila ia memiliki kemampuan merancang dan mengimplementasikan berbagai strategi pembelajaran yang dianggap sesuai dengan minat dan bakat serta taraf perkembangan siswa. Dengan demikian guru memiliki kemampuan khusus yaitu kemampuan yang tidak dimiliki oleh orang kebanyakan.<sup>61</sup>

Menurut Wina Sanjaya kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi profesional guru sebagai berikut :

- 1). Kemampuan menguasai landasan pendidikan.
- 2). Pemahaman dalam bidang psikologi pendidikan.
- 3). Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkan.
- 4). Kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran.
- 5). Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar.
- 6). Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.

---

<sup>61</sup> Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompeten*, (Jakarta : Kencana Pranada Media Group) 2006, Hal. 18

- 7). Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran.
- 8). Kemampuan dalam melaksanakan unsur unsur penunjang.
- 9). Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berfikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.<sup>62</sup>

Menurut Jamal Ma'mur Asmani menyatakan bahwa : Kompetensi profesional merupakan kemampuan seorang guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu teknologi dan seni yang sekurang sekurangnya meliputi penguasaan :

- 1). Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan kelompok mata pelajaran yang diampu.
- 2). Konsep konsep dan metode disiplin ke ilmunan, teknologi atau seni yang relevan secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran dan kelompok mata pelajaran yang diampu.

#### **c. Kompetensi Guru Menurut Peraturan Mendiknas Nomor 16 Tahun 2007 (Pedagogik)**

Menurut Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007, tanggal 4 Mei 2007, Tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru.

#### **Kualifikasi Akademik Guru**

---

<sup>62</sup> Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompeten*, (Jakarta : Kencana Pranada Media Group) 2006, Hal. 22



2

### **1). Kualifikasi Akademik Guru Melalui Pendidikan Formal**

Kualifikasi akademik guru pada satuan pendidikan jalur formal mencakup kualifikasi akademik guru pendidikan Anak Usia Dini/Taman Kanak-kanak/Raudatul Atfal (PAUD/TK/RA), guru sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), guru sekolah menengah pertama/madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), guru sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), guru sekolah dasar luar biasa/sekolah menengah luar biasa/sekolah menengah atas luar biasa (SDLB/SMPLB/SMALB), dan guru sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK\*), sebagai berikut.

#### **a) Kualifikasi Akademik Guru PAUD/TK/RA**

Guru pada PAUD/TK/RA harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

#### **b). Kualifikasi Akademik Guru SD/MI**

Guru pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan SD/MI (D-IV/S1 PGSD/PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

#### **c). Kualifikasi Akademik Guru SMP/MTs**

Guru pada SMP/MTs, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana

(S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

**d). Kualifikasi Akademik Guru SMA/MA**

Guru pada SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

**e). Kualifikasi Akademik Guru SDLB/SMPLB/SMALB**

Guru pada SDLB/SMPLB/SMALB, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (SI) program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

**f). Kualifikasi Akademik Guru SMK/MAK\***

Guru pada SMK/MAK\* atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (SI) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

**Keterangan:** Tanda \* pada halaman ini dan halaman-halaman berikutnya, hanya untuk guru kelompok mata pelajaran normatif dan adaptif.

**2). Kualifikasi Akademik Guru Melalui Uji Kelayakan dan Kesetaraan**

Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang-bidang khusus yang sangat diperlukan tetapi belum dikembangkan di perguruan tinggi dapat diperoleh melalui uji kelayakan dan kesetaraan. Uji kelayakan dan kesetaraan bagi seseorang yang memiliki keahlian tanpa ijazah dilakukan oleh perguruan tinggi yang diberi wewenang untuk melaksanakannya.

### **Standar Kompetensi Guru**

Standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Standar kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru yang dikembangkan menjadi kompetensi guru PAUD/TK/RA, guru kelas SD/MI, dan guru mata pelajaran pada SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK\* sebagai berikut.

#### **STANDAR KOMPETENSI GURU**

| <b>NO.</b> | <b>KOMPETENSI INTI GURU</b> | <b>KOMPETENSI GURU KELAS</b> |
|------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>I.</b>  | <b>Kompetensi Pedagogik</b> |                              |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. | <p>1.1 Memahami karakteristik peserta didik usia sekolah dasar yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya.</p> <p>1.2 Mengidentifikasi potensi peserta didik usia sekolah dasar dalam lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>1.3 Mengidentifikasi kemampuan awal peserta didik sekolah dasar dalam lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>1.4 Mengidentifikasi kesulitan peserta belajar usia sekolah dasar dalam lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> |
| 2 | Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.                                      | <p>2.1 Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>2.2 Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>2.3 Menerapkan pendekatan pembelajaran tematik, khususnya di kelas-kelas awal SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p>   |
| 3 | Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.                  | <p>3.1 Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.</p> <p>3.2 Menentukan tujuan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>3.4 Memilih materi lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.</p> <p>3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik</p>   |

|        |   |   |
|--------|---|---|
|        |   | <p>peserta didik usia SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.</p>  |
| 2<br>3 | Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu. | <p>3.1 Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.</p> <p>27 Menentukan tujuan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>4 3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>4 3.4 Memilih materi lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.</p> <p>3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik usia SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>2 3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.</p> |
| 4      | Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.  | <p>4.1 Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.</p> <p>4.2 Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.</p> <p>4.3 Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.</p> <p>4.4 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan.</p> <p>4.5 Menggunakan media pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik dan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.</p> <p>4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam lima</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <div>27</div> mata pelajaran <div>27</div> SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK sesuai dengan situasi yang berkembang.  |
| 5 | Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.                           | 5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran.  |
| 6 | Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. | 6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi belajar secara optimal.<br><br>6.2 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.  |
| 7 | Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.                                   | 7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, baik secara lisan maupun tulisan.<br><br>7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi pembelajaran yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik, (b) memberikan pertanyaan atau tugas sebagai undangan kepada peserta didik untuk merespons, (c) respons peserta didik, (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.  |
| 8 | Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.   | 8.1 Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik lima mata pelajaran SD/MI.<br><br>8.2 Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai <div>27</div> dengan karakteristik lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.<br><div>11</div><br>8.3 Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.<br><br>8.4 Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.<br><br>8.5 Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil |



|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen.</p> <p>8.6 Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.</p> <p>8.7 Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.</p>   |
| 9  | Memfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran. | <p>9.1 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar.</p> <p>9.2 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.</p> <p>9.3 Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.</p> <p>9.4 Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.</p> |
| 10 | Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.   | <p>10.1 Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.</p> <p>10.2 Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p> <p>10.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran lima mata pelajaran SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.</p>   |

#### 4. Kinerja Guru

##### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sering diidentikan dengan dengan istilah prestasi<sup>63</sup>, bahwa secara garis besar prestasi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor : a). Faktor

<sup>63</sup> Mar'at. *Sikap Manusia, Perubahan dan Pengukurannya*. ( Jakarta : PT Gunung Agung).th.1981. hal. 199



Individu b) Faktor situasi (budaya organisasi). Tiap individu memiliki karakteristik berbeda, perbedaan karakteristik ini akan berdampak pada perbedaan prestasi kerja. Di sisi lain situasi kerja misalnya kondisi kerja, sarana prasarana, sistem kerja, budaya kerja gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam organisasi, komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, hubungan dengan individu yang lain, semua berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki individu, kepuasan terhadap imbalan intrinsik serta budaya yang dikembangkan oleh organisasi<sup>64</sup>.

Berdasarkan estimologi kinerja berarti kerja kinerja adalah sesuatu yang di capai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Istilah kinerja sering diidentikan dengan istilah prestasi. Istilah kinerja atau prestasi merupakan pengalih bahasa dari kata Inggris "*performance*"<sup>65</sup>.

Ada beberapa pendapat para ahli berkaitan dengan pengertian kinerja yakni : kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara<sup>66</sup> adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam).

---

<sup>65</sup>Badudu. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Depdiknas).th. 1994,hal 541

<sup>66</sup> Bambang Kussriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, (Jakarta), th. 1993, hal. 9

Penilaian Kinerja menurut Siswanto adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun<sup>67</sup>.

Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kinerja) sebagai berikut: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya"<sup>68</sup>.

Sementara itu Bernardin dan Russel, mengatakan bahwa "kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang di nilai dari *output*"<sup>69</sup>.

Timpe, mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: "Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu"<sup>70</sup>.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja maksimal yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Seperti yang di kemukakan oleh Hasibuan : "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang di capai seorang dalam

<sup>67</sup>Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. (Bandung: Bumi Aksara). th.2003. hal .231

<sup>68</sup> Anwar Mangkunegara Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung).th.2001. hal.67

<sup>69</sup> Bernadi, H John And Russel Joyce E. A. 1993, *Human Resource Management*, Ney York.1993. hal.379

<sup>70</sup> Timpe A.Dale, *Kinerja, Terj.Sofyan Cikamat*, (Jakarta). hal.ix

<sup>6</sup> melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”<sup>71</sup>.

Dari pengertian di atas dapat memberikan gambaran yang jelas bagaimana seorang karyawan yang dapat dikatakan berprestasi apabila ia dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya didasarkan atas kecakapan, profesionalisme, memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas tugas tersebut, tanggung jawab, mempertahankan ketentuan waktu serta dilaksanakan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku.

<sup>6</sup> Keberhasilan suatu sistem dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada objektivitas penilai serta validitas dan realibitas metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu. Untuk lebih jelasnya dibawah ini dikemukakan beberapa pendapat tentang aspek-aspek kinerja tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu priode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja. Secara definitif dapat juga diartikan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan

---

<sup>71</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta)th. 2000, hal 94.

kesungguhan, serta waktu. Sedangkan pengertian dari penilaian kinerja adalah menilai rasi hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan<sup>72</sup>.

## **Penjelasan Alqur'an dan Hadist tentang Kinerja**

### **a). Hadist Bukhari**

إذا أصبحت فلا تنتظر المساء ، وإذا أمسيت فلا تنتظر الصباح ، وخذ من صحتك لمرضك ، ومن حياتك لموتك

“Jika engkau berada di pagi hari, jangan tunggu sampai petang hari. Jika engkau berada di petang hari, jangan tunggu sampai pagi. Manfaatkanlah waktu sehatmu sebelum datang sakitmu. Manfaatkanlah waktu hidupmu sebelum datang matimu.” (HR. Bukhari)<sup>73</sup>

Hadist ini menjelaskan untuk tidak menunda-nunda pekerjaan. Seseorang yang kinerja baik adalah yang dapat memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan setiap beban tugasnya tanpa menunda nunda.

### **b). Surat Al- Ahzab ayat 72**

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

---

<sup>72</sup> M. Yani, *Disertasi : Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Sektor Publik di Lingkungan Instansi Vertikal Dep. Agama Provisnsi Jabar dan Banten*. (Jakarta).hal.67

<sup>73</sup> M. Fu'ad Abdul Bagi. *Op.Cit*.hal 211

<sup>12</sup> “Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia.” (QS Al-Ahzab:72)<sup>74</sup>

Asbabun Nuzul :

<sup>25</sup> Imam Al-Aufi dari Ibnu Abbas –radhiyallahu ‘anhu- berkata, “Yang dimaksud dengan *al-amanah* adalah, ketaatan yang ditawarkan kepada mereka sebelum ditawarkan kepada Adam ‘Alaihissalam, akan tetapi mereka tidak menyanggupinya. Lalu Allah berfirman kepada Adam, ‘Sesungguhnya Aku memberikan amanah kepada langit dan bumi serta gunung-gunung, akan tetapi mereka tidak menyanggupinya. Apakah engkau sanggup untuk menerimanya?’ Adam menjawab, ‘Ya Rabbku, apa isinya?’ Maka Allah berfirman, ‘Jika engkau berbuat baik maka engkau akan diberi balasan, dan jika engkau berbuat buruk maka engkau akan diberi siksa’. Lalu Adam menerimanya dan menanggungnya. Itulah maksud firman Allah, ‘Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh’.<sup>75</sup>

Ayat ini menjelaskan tentang amanat manusia dalam kehidupan ini adalah berbuat kebaikan. Maka dalam keseharian manusia tanggung jawab untuk berbuat kebaikan baik dalam pekerjaan maupun hubungan dengan manusia lainnya.

#### c). Surat Anahl ayat 14

<sup>74</sup> Departemen Agama Op.Cit. hal.341

<sup>75</sup> K.H.Q Shaleh, H.A.A. Dahlan, dkk.Op.Cit.hal. 157

وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حَبْلًا حَلِيَّةً تَلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفُلْكَ مَوَازِيرَ فِيهِ  
وَلِيَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

<sup>12</sup>  
“dan Dia-lah Allah yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dari karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur.” (QS An-Nahl:14)<sup>76</sup>

Ayat ini menjelaskan bahwa kekuasaan Alloh SWT yang telah memberikan nikmat kepada makhluknya untuk mencari keuntungan dan memenuhi kebutuhan hidup makhluk. Alloh SWT hanya meminta manusia bersyukur atas semua nikmat dari Alloh SWT.

#### d). Surat Al Jumu'ah: ayat 9-11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, apabila diseru untuk menunaikan sembahyang pada hari Jumaat, maka bersegeralah kamu kepada mengingat

<sup>76</sup> Departemen Agama Op.Cit. hal.214

Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. (Surah Al-Jumu'ah (62) ayat 9).

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Apabila telah ditunaikan sembahyang, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung.” (Surah Al-Jumu'ah (62) ayat 10).

وَإِذَا رَأَوْا تِجَارَةً أَوْ لَهْوًا انفَضُّوا إِلَيْهَا وَتَرَكُوكَ قَائِمًا قُلْ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ مِنَ اللَّهْوِ وَمِنَ التِّجَارَةِ وَاللَّهُ خَيْرُ الرَّازِقِينَ

19

Dan apabila melihat perniagaan atau permainan, mereka bubar untuk menuju kepadanya dan mereka tinggalkan kamu sedang berdiri (berkhotbah). Katakanlah: 'Apa yang di sisi Allah adalah lebih baik daripada permainan dan perniagaan', dan Allah Sebaik-baik Pemberi rezki. (Surah Al-Jumu'ah (62) ayat 11).

Diriwayatkan oleh asy-Syaikhaan (al-Bukhari & Muslim) yang bersumber dari Jabir bahwa ketika Rasulullah saw. berkhotbah pada hari Jum'at, datanglah kafilah yang membawa dagangan dari Syam. Orang-orang yang mendengarkan khotbah pada keluar untuk menyambut rombongan kafilah itu,



sehingga hanya tinggal dua belas orang saja yang duduk mendengarkannya. Ayat ini (al-Jumu'ah: 11) turun berkenaan dengan peristiwa tersebut, yang menegaskan bahwa apa yang ada di sisi Allah jauh lebih baik daripada apa yang ada pada perniagaan.<sup>77</sup>

Ayat ini menjelaskan bahwa penting keseimbangan antara perkara Akhirat (beribadah) dengan perkara dunia yaitu pekerjaan maupun perniagaan. Sehingga perkara akhirat dan perkara dunia seimbang.

*e). QS Al Qashas: 77*

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (al Qashash: 77).<sup>78</sup>

<sup>77</sup> K.H.Q Shaleh, H.A.A. Dahlan, dkk. *Op.Cit.* hal. 187

<sup>78</sup> Departemen Agama *Op.Cit.* hal.315

Ayat ini menjelaskan bahwa keseimbangan antara perkara dunia dan perkara akherat, dengan berbuat baik kepada orang lain dan tidak berbuat kerusakan di muka bumi.

#### b. Faktor-faktor Kinerja dan Penilaian Kinerja

Menurut Gibson, ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain <sup>79</sup> :

- 1). Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2). Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3). Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Sedangkan Sadarmayanti menyatakan bahwa penilaian <sup>6</sup> kinerja tersebut meliputi:

- 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja)
- 2) *Promptness* (Ketetapan waktu)
- 3) *Intiative* (Prakarsa dalam menyelamatkan tugas)
- 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas)
- 5) *Communication* (kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain)<sup>80</sup>.

Mangkunegara <sup>6</sup> menyatakan mengenai 4 (empat) faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian, yaitu <sup>81</sup>:

<sup>79</sup> Gibson, James L : Jhon.M Ivancevich dan JH. Donnelly, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Terj. Djoerban W* <sup>1</sup> *id.* (Jakarta)th. 1996. hal. 110

<sup>80</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung).th. 2000. hal.53

- 1) Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja, meliputi out puy rutin dan non rutin atau ekstra.
- 3) Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- 4) Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

**c. Kinerja Guru Menurut Undang-undang**

Didalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan berdampak pada kesamaan pengakuan lulusan sekolah menengah dengan sekolah. Implementasinya bagi sekolah menengah adalah kewenangan lebih banyak kepada kepala sekolah untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan yang lebih baik dapat dipertanggung jawabkan dan dapat mencetak lulusan yang berkualitas.

Menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Tugas dan fungsi guru dipaparkan secara jelas dalam undang – undang nomor 20 tahun 2003 dan undang – undang nomor 14 tahun 2005 yaitu bahwa

---

<sup>81</sup> Anwar Mangkunegara Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, ( Bandung ).th. 2001 .hal.75

<sup>1</sup> peran guru adalah sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pengarah, pelatih, penilai, dan pengevaluasi peserta didik.

1). Guru sebagai pendidik

Guru merupakan pendidik yang menjadi panutan dan memberikan teladan bagi peserta didik dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus mempunyai standar kualitas pribadi yang baik mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin. Selain itu, guru harus memahami nilai – nilai, norma moral, dan sosial, serta berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Selain itu, guru juga harus bertanggung jawab terhadap tindakannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya di sekolah/sekolah menengah. Sebagai pendidik, guru harus berani mengambil keputusan secara mandiri berkaitan dengan pembelajaran dan peningkatan budaya organisasi, serta bertindak sesuai dengan kondisi peserta didik dan lingkungan.

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya(Sudarwan Danim, 2011:5)<sup>82</sup>

2). Guru sebagai <sup>1</sup> pengajar

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, guru membantu peserta didik yang sedang berkembang untuk mempelajari sesuatu yang belum diketahuinya, meningkatkan budaya organisasi dan memahami materi standar yang dipelajari. Guru sebagai pengajar, harus terus mengikuti

---

<sup>82</sup>Danim, sudarwan.*Pengantar Pendidikan*. (Bandung : Alfabeta).th.2011. hal.5

<sup>1</sup> perkembangan teknologi, sehingga apa yang disampaikan kepada peserta didik merupakan hal – hal yang *up to date*. Perkembangan teknologi mengubah peran guru dari pengajar yang bertugas menyampaikan pembelajaran menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar. Guru harus senantiasa mengembangkan profesinya secara profesional, sehingga tugas dan peran guru sebagai pengajar masih tetap diperlukan sepanjang hayat.

E. Mulyasa, dengan mengutip Pullias dan Young, Manan, serta Yelon, guru sebagai pengajar berarti guru membantu peserta didik yang masih berkembang untuk mempelajari sesuatu yang belum diketahuinya, membentuk kompetensi, dan memahami materi standar yang dipelajari<sup>83</sup>.

- 3). <sup>1</sup> Guru sebagai pembimbing
- Mengingat salah satu peran guru sebagai pembimbing, guru harus menjalin komunikasi yang baik dengan siswa agar ia berhasil memberikan bimbingan. Ibarat pembimbing perjalanan, guru harus mempunyai pengetahuan memadai dan pengalaman yang luas. Sebagai pembimbing, guru harus merumuskan tujuan secara jelas, menetapkan waktu perjalanan, menetapkan jalan yang harus ditempuh, menggunakan petunjuk perjalanan serta menilai kelancarannya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Semua kegiatan yang dilakukan oleh guru harus berdasarkan kerjasama yang baik antara guru dengan siswa. Guru memiliki hak dan

---

<sup>83</sup>E. Mulyasa, Menjadi Guru Profesional menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan, (Bandung: Rosdakarya), th.2011, hal. 13

<sup>1</sup> tanggungjawab terhadap apa yang direncanakan dan dilaksanakan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

E. Mulyasa, dengan mengutip Pullias dan Young, Manan, serta Yelon sebagai pembimbing, guru harus merumuskan tujuan secara jelas, menetapkan waktu perjalanan, menetapkan jalan yang harus ditempuh, menggunakan petunjuk perjalanan, serta menilai kelancarannya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta didik<sup>84</sup>

- 4). <sup>1</sup> Guru sebagai pengarah
- Guru juga mempunyai peran sebagai pengarah bagi peserta didik, bahkan bagi orang tua. Sebagai pengarah, guru harus mampu mengarahkan peserta didik dalam memecahkan permasalahan – permasalahan yang dihadapi, mengarahkan peserta didik dalam mengambil keputusan dan menemukan jati dirinya, <sup>1</sup> sehingga peserta didik dapat membangun karakter yang baik bagi dirinya dalam menghadapi kehidupan nyata di masyarakat dan sukses dalam tugas belajarnya.

Moon (dalam Uno:2009) mengemukakan terdapat beberapa peran guru. Guru salah satunya sebagai pengarah Pembelajaran yaitu hendaknya guru senantiasa berusaha menimbulkan, memelihara, dan meningkatkan motivasi peserta didik untuk belajar. Dalam hubungan ini, guru

---

<sup>84</sup>*Ibid.* hal. 13

mempunyai fungsi sebagai motivator dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar<sup>85</sup>.

5). <sup>1</sup> Guru sebagai pelatih

Keterampilan sangat penting dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, latihan keterampilan baik intelektual maupun motorik diperlukan. Hal ini menurut guru untuk bertindak sebagai pelatih yang melatih siswa dalam peningkatan budaya organisasi dasar sesuai dengan potensi siswa. Pelatihan yang dilakukan, di samping harus memperhatikan budaya organisasi dasar dan materi standar juga harus mampu memperhatikan perbedaan individual siswa dan lingkungannya.

E. Mulyasa, dengan mengutip Pullias dan Young, Manan, serta Yelon,<sup>24</sup> mengidentifikasi sedikitnya 19 peran guru, salah satu nya yakni: proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan keterampilan, baik intelektual maupun motorik, sehingga menuntut guru untuk bertindak sebagai pelatih<sup>86</sup>.

6). <sup>1</sup> Guru sebagai penilai

Proses pembelajaran kurang sempurna tanpa penilaian, karena penilaian merupakan proses penetapan kualitas hasil belajar, atau proses untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran siswa. Sebagai suatu proses, penilaian dilaksanakan dengan prinsip – prinsip dan dengan teknik

<sup>85</sup>B. Uno, Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis Di Bidang Pendidikan*. (Jakarta : Bumi Aksara) th.2006. hal 177

<sup>86</sup>E. Mulyasa, *Op.Cit*.hal 13



<sup>1</sup> yang sesuai, misalnya melalui tes maupun nontes. Teknik apapun yang dipilih, penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut. Mengingat kompleksnya penilaian, guru perlu memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memadai. Guru harus memahami teknik evaluasi, baik tes maupun non tes yang meliputi jenis masing – masing teknik, karakteristik, prosedur perkembangan, serta cara menentukan baik atau tidaknya ditinjau dari berbagai segi, validitas, reliabilitas, daya beda, dan tingkat kesukaran soal. Di sini guru sebagai penilai sangat penting untuk mengetahui sukses tidaknya pembelajaran dan sekaligus menjadi masukan bagi dirinya dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Abin Syamsuddin mengemukakan<sup>87</sup> bahwa peran guru dalam proses pembelajaran peserta didik, yang mencakup : Guru sebagai penilai (evaluator) yang harus mengumpulkan, menganalisa, menafsirkan dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (judgement), atas tingkat keberhasilan proses pembelajaran, berdasarkan kriteria yang ditetapkan, baik mengenai aspek keefektifan prosesnya maupun kualifikasi produknya

---

<sup>87</sup> Abin Syamsuddin Makmun. *Psikologi Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya) th. 2005. Hal

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 1**  
**Tabel Penelitian yang pernah dilakukan**

|    | Pengarang      | Judul  | Persamaan dengan Penelitian ini                  | Temuan Penelitian  | Ket |
|----|----------------|--|--|--|-----|
| 1. | Trisno Martono | Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Budaya Organisasi      | Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru | <p>Pentingnya keberadaan kepala sekolah, yang pola kepemimpinannya dapat mempengaruhi kinerja guru, budaya organisasi sekolah dan produktivitas sekolah yang semakin meningkat. Produktivitas sekolah baik kuantitas maupun kualitas dapat meningkat, jika penerapan demokrasi antar unsur sumber daya manusia terwujud berdasarkan fakta di lapangan, selain gaya</p> <p>kepemimpinan masih di dominasi model paternalistik, masih banyak kepala sekolah belum berprofesi sebagai pemimpin.</p> |     |
| 2. | Armanau Thoyib | Hubungan Kepemimpinan Budaya Strategi dan kinerja; pendekatan konsep | Kepemimpinan, budaya dan Kinerja                 | Terdapat hubungan saling mempengaruhi antara kepemimpinan, Budaya Strategi dan Kinerja   |     |

|    | Pengarang  | Judul  | Persamaan dengan Penelitian ini      | Temuan Penelitian   | Ket |
|----|--|--|--------------------------------------|---|-----|
| 3. | <sup>1</sup> Darlius                                   | <i>Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap Kinerja pegawai</i>  | Kepemimpinan, Kompetensi dan Kinerja | <sup>1</sup> <i>Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan efisiensi dan efektivitas kepemimpinan, meningkatkan budaya organisasi Account Representative dalam melaksanakan pekerjaannya</i>   |     |
| 4. | ML. Emiliani   | <i>Standardized work for executive leadership. (Journal : Leadership &amp; Organization Development Journal. Volume : 29. Number : 1 Year : 2008 pp:24-46)</i> | Leadership                           | <i>A practical framework for implementing stadardized work can be created in relation to the strategic and day-to- day task of executive leadership by <sup>1</sup> providing a new definition of business principles, and a standard skill set for executives</i>                                  |     |
| 5. | Robert Kerr, Kohn Garvin, Norma Heaton and Emily Boyle | <i>Emotional entelligence and leadership effectiveness. (Leadership and Organization Development Journal, Vol 27, Number 4, 2006)</i>                          | Leadership                           | <i>These findings endorse the validity of incorporating EI interventions alongside the recrutment and selection process and the training and development process of managerial personel. However, they also question the conceptual validity of a key branch (managing emotions) of the MSCEIT.</i> |     |

|    | Pengarang             | Judul   | Persamaan dengan Penelitian ini | Temuan Penelitian   | Ket |
|----|-----------------------|---|---------------------------------|---|-----|
| 6. | <sup>1</sup> Jean Lee | <i>Effects of leadership and leader member exchange on commitment, (Leadership and Organization Development Journal, vol 26 tahun 2008)</i> | Leadership                      | <i>The findings from hierarchical regression analysis reveal that transformational leadership has positive association with the dimensions of LMX and organizational commitment. LMX quality is also found to mediate the relationship between leadership and organizational commitment. R&amp;D superiors demonstrate predominantly transformational leadership but at lower frequency than observed in past studies. To be at a local level to support this</i> |     |
| 7  | Sandford Borins       | <i>Leadership and innovation in the public sector (Leadership &amp; Organization Development Journal, Vol 23 No.8, 2002)</i>                | Leadership                      | <i>Successful leadership of a turnaround requires an agency head to regain political confidence, reach out to stakeholders and client and to convince dispirited staff that change is possible and that their effort to do better will be supported. Political leaders and agency heads can create a supportive climate for bottom-up innovation by consulting staff, instituting formal award and informal recognition</i>                                       |     |

|    | Pengarang                             | Judul   | Persamaan dengan Penelitian ini                              | Temuan Penelitian  | Ket |
|----|---------------------------------------|---|--|--|-----|
|    |                                       |   |  | <sup>1</sup> for innovators, promoting innovators, protecting innovators, from control – oriented central agencies and publicly championing bootom-up innovations that have proven succesful and have popular appeal.  |     |
| 8. | R. Bruce McAfee and Paul J. Champagne | Performance Management A STRATEGY FOR IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY | <sup>1</sup> Prudctivity, Motivation, Kompetensi, Leadership | In a sense, performance management could be considered an extension of MBO. The important difference is that with the former significantly more attention is paid to coaching and counselling by managers. Ideally a manager using MBO would work closely with his/her employees to achieve their stated goods. However, in performance management the manager must coach andcounsel employees. He/she must work with employeesto develop critical job skills and competences. The manager'sroleisto "coach" the empleyee rather thanjudgehis/her performance (1). Thoose firms which are using performancemanagement see this asone of the great strenghts of the system. |     |

|     | <b><sup>1</sup> Pengarang</b> | <b>Judul</b>  | <b>Persamaan dengan Penelitian ini</b>                               | <b>Temuan Penelitian</b>   | <b>Ket</b> |
|-----|-------------------------------|---|--|--|------------|
| 10. | Nicole Renee Baptiste         | <i>Tightening the link between employee wellbeing at work and performance Anew dimension for HRM ( management Decision)</i> | <sup>1</sup> Employee Wellbeing, Motivation , Competence, Leadership | <i>HRM practices adopted have a significant impact on employee wellbeing at work and tend to be more positive than negative. Overall a consistent result in the study was that management relationshipbehaviour in the form of support and development of trust, promoted employee wellbeing atwork amongst workers. In general, the findings will prove helpful to human resource practitioners, management, policy makers and business practice.</i> |            |
| 11. | Elis F. Topper                | <i>WHAT'S NEW IN LIBRARIES supervisor 'sattitude and employee's performance ( New Library Worl )</i>                        | Employee Performance   | <sup>1</sup><br><i>Supervisors are not aware that their first impressions of an employee is formed within the first few days of employment. Labeling the employee may be setting the employee up for failure from the start. Supervisors should be aware of this syndrome.</i>   |            |

|     | Pengarang                              | Judul <sup>1</sup>  | Persamaan dengan Penelitian ini | Temuan Penelitian <sup>1</sup>   | Ket |
|-----|--|---|---------------------------------|--|-----|
|     |  | <i>The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance (the learning organization)</i> |                                 | <i>opportunities and both motivation and commitment, and between relationship. closeness and both these attitudes. Finds that the relations between the two mentoring variables and performance were both nonsignificant. The results suggest that formal mentoring can improve employee attitudes without necessarily raising their performances, at least in the short term.</i> |     |
| 13. | Claire Lousie Stone and J. Maria Banks | <i>The Use of customer and employee based performance measures in the times in the times top 500 companies</i>                                | performance                     | <i>Concludes that, although best practice (in academic terms) is apparent in some companies, the use of these measures in the determination of business strategy has not yet become standard practice.</i>   |     |
| 14. | Paul Roelofsem                         | <i>The Impact of Office environments on employee performance.</i>   | Employee Performance            | <i>Given that building and air conditioning systems are designed on the basis of a certain level of discomfort, this raises the key question 'what is the effect of the level of comfort on the productivity of people working in office environments? The purpose of this paper is to quantify this relationship as an aid to making choices regarding the working</i>            |     |



|     | Pengarang  | Judul   | Persamaan dengan Penelitian ini | Temuan Penelitian   | Ket |
|-----|--|---|---------------------------------|---|-----|
|     |  |   |                                 | <sup>1</sup> environment at strategic level within the facilities management process, with particular emphasis on thermal contions.   |     |
| 13. | Kelly Woodford and Jeanne D. Maes  | Employee performance Evaluations : Administering and writing them Correcctly in theMulti-National Setting | Employee Performance            | <sup>1</sup> This article highlights the importance of using such evaluations not only in their traditional function for employee appraisal, but also as a tool for employee motivation, as a legal defence forselection, and as part ofthe strategic planning process  |     |
| 14. | Steve Sizoo, Richard Plank, William Paterson, Wayne Wilfried, Iskat Rosen, And Hendrick<br><br>Serrie Eckerd | The effect of incultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters         | Employee performance            | <sup>1</sup> The results indicate that employees with high intercultural sensitivity scored significantly (p, 0:05) higher than emplyees with low intercultural sensitivity in terms of service attentiveness, revenue contribution, interpersonal skills, job satisfaction as they relate to cross-cultural encounters. There was no significant difference in scores for motivation-to-work and perceptions of primary rewadrs ( compensation, regocnation) |     |

|     | Pengarang          | Judul  | Persamaan dengan Penelitian ini | Temuan Penelitian   | Ket |
|-----|--------------------|--|---------------------------------|---|-----|
| 15. | Karthik Namasivaya | <i>The consumer as "the consumer as "transient employee" satisfaction throught the lens of job – performance models.</i>   | Job performance                 | <sup>1</sup><br><i>This paper responds to the call for increased attention to the consumer's point the consumer's point of view in modeling the service exchange. A novel conceptualization of a service product is presented. Further, extending extant research that conceptualizes consumer as "partial employees", this paper treats consumers as "transient " employee</i>   |     |
| 16. | Emily Brenmen      | <i>Managing and measuring employee performance: original Research into the measurement and valuation of employee performance within the world's leading organizations.</i> | Employee Performance            | <sup>1</sup><br><i>The text, however, is primarily aimed at the next level up. For personnel charged with determining the kind of system that best fits the organization, whether to choose hard or soft approaches or what combination of these, and the executive support, communication and line manager training required for successful implementation. As such, the authors present a welcome resource for HR personnel or managers seeking to understand how to maximise performance management.</i> |     |

### 2.3 Kerangka Pemikiran

#### **2.4. Kerangka Konseptual**

## E. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka pemikian diatas maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. (H1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Guru
2. (H2) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Guru
3. (H3) Kompetensi <sup>1</sup>berpengaruh terhadap kinerja Guru
4. (H4) Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Guru

## Disertasi Bab 2

### ORIGINALITY REPORT

57%

SIMILARITY INDEX

57%

INTERNET SOURCES

20%

PUBLICATIONS

19%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

1

[repository.radenintan.ac.id](http://repository.radenintan.ac.id)

Internet Source

14%

2

[yulaikha.blogspot.com](http://yulaikha.blogspot.com)

Internet Source

6%

3

[forumguru.net](http://forumguru.net)

Internet Source

4%

4

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Internet Source

3%

5

[alfajar1234077.wordpress.com](http://alfajar1234077.wordpress.com)

Internet Source

2%

6

[repository.widyatama.ac.id](http://repository.widyatama.ac.id)

Internet Source

1%

7

[syukrihaekal03.wordpress.com](http://syukrihaekal03.wordpress.com)

Internet Source

1%

8

[pt.slideshare.net](http://pt.slideshare.net)

Internet Source

1%

9

[digilib.unpas.ac.id](http://digilib.unpas.ac.id)

Internet Source

1%

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 10 | <a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a><br>Internet Source           | 1 % |
| 11 | <a href="http://gurukapuas.blogspot.com">gurukapuas.blogspot.com</a><br>Internet Source             | 1 % |
| 12 | <a href="http://www.usislam.org">www.usislam.org</a><br>Internet Source                             | 1 % |
| 13 | <a href="http://file.upi.edu">file.upi.edu</a><br>Internet Source                                   | 1 % |
| 14 | <a href="http://perilakuorganisasi.com">perilakuorganisasi.com</a><br>Internet Source               | 1 % |
| 15 | <a href="http://drpriyono.blogspot.com">drpriyono.blogspot.com</a><br>Internet Source               | 1 % |
| 16 | <a href="http://www.tafsir.web.id">www.tafsir.web.id</a><br>Internet Source                         | 1 % |
| 17 | <a href="http://plus.google.com">plus.google.com</a><br>Internet Source                             | 1 % |
| 18 | <a href="http://www.gudangmateri.com">www.gudangmateri.com</a><br>Internet Source                   | 1 % |
| 19 | <a href="http://tafsironlineku.blogspot.com">tafsironlineku.blogspot.com</a><br>Internet Source     | 1 % |
| 20 | <a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a><br>Internet Source               | 1 % |
| 21 | <a href="http://alqiyamah.files.wordpress.com">alqiyamah.files.wordpress.com</a><br>Internet Source | 1 % |



|    |   |     |
|----|---|-----|
| 22 | <a href="http://anzdoc.com">anzdoc.com</a><br>Internet Source                                   | 1 % |
| 23 | <a href="http://sarmauli.wordpress.com">sarmauli.wordpress.com</a><br>Internet Source           | 1 % |
| 24 | <a href="http://hertiner456.blogspot.com">hertiner456.blogspot.com</a><br>Internet Source       | 1 % |
| 25 | <a href="http://www.diradio.net">www.diradio.net</a><br>Internet Source                         | 1 % |
| 26 | <a href="http://ahlulhadiits.wordpress.com">ahlulhadiits.wordpress.com</a><br>Internet Source   | 1 % |
| 27 | Submitted to IAIN Surakarta<br>Student Paper  | 1 % |
| 28 | <a href="http://devimelianapai.blogspot.com">devimelianapai.blogspot.com</a><br>Internet Source | 1 % |
| 29 | <a href="http://www.risalahislam.com">www.risalahislam.com</a><br>Internet Source               | 1 % |
| 30 | <a href="http://repository.ar-raniry.ac.id">repository.ar-raniry.ac.id</a><br>Internet Source   | 1 % |
| 31 | <a href="http://supersekar.blogspot.com">supersekar.blogspot.com</a><br>Internet Source         | 1 % |
| 32 | <a href="http://sii.or.id">sii.or.id</a><br>Internet Source                                     | 1 % |
| 33 | <a href="http://dinasti-informasi.blogspot.com">dinasti-informasi.blogspot.com</a>              |     |

Internet Source

1%

34

[rusdintahir.wordpress.com](http://rusdintahir.wordpress.com)

Internet Source

1%

35

[akusuhendar.wordpress.com](http://akusuhendar.wordpress.com)

Internet Source

1%

36

[repository.usu.ac.id](http://repository.usu.ac.id)

Internet Source

1%

37

[ahmadwahyumaruto.blogspot.com](http://ahmadwahyumaruto.blogspot.com)

Internet Source

1%

38

[yhakin.blogspot.com](http://yhakin.blogspot.com)

Internet Source

1%

39

[abubasyer.blogspot.com](http://abubasyer.blogspot.com)

Internet Source

1%

40

[alquranmulia.wordpress.com](http://alquranmulia.wordpress.com)

Internet Source

1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 1%

Exclude bibliography

Off